



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO PATRIMONIAL: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO SOCIOECONÔMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Eduardo Francisco Fernandes

UFSC

eduardo.labtrans@gmail.com

Carla Santana

UFSC

carla.labtrans@gmail.com

Andressa Sasaki Vasques Pacheco

UFSC

andressa.ufsc@gmail.com

Maurício Rissi

UFSC

mauricio.rissi@ufsc.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de gestão patrimonial no Centro Socioeconômico - CSE da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, por meio de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Para coleta dos dados, realizou-se entrevista com o agente patrimonial do CSE. Também foi aplicado questionário aos servidores do centro, cuja amostra resultou em 79 participantes. Dentre os resultados obtidos, percebe-se a execução de alguns procedimentos fundamentais da administração patrimonial, contudo, para tornar a gestão eficaz, tornam-se necessárias mudanças e implementação de novos procedimentos. Sugere-se adequar a identificação das salas, realizar inventário dos bens patrimoniais, possibilitar que o agente patrimonial desenvolva, exclusivamente, atividades da gestão patrimonial e melhorar a comunicação junto aos servidores. Em complemento a essas ações, verifica-se a necessidade de realizar procedimentos *online* para otimizar processos, como a divulgação de bens patrimoniais sob a carga de servidores. Além disso, é proposto ao CSE ações como parcerias junto a entidades existentes na universidade e mapeamento de processos, a fim de minimizar problemas com descontinuidade de gestão.

Palavras chave: Gestão Patrimonial. Processos. CSE. UFSC.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the patrimony management process at UFSC's Socioeconomic Center (CSE), through a research descriptive, quantitative and qualitative in nature. For data collection, there was an interview with patrimonial's agent CSE. Questionnaire was also

applied to the center servers, whose sample resulted in 79 participants. Among the obtained results, one noticed the undertaking of fundamental processes in patrimony administration; however, in order to make the effective management, it becomes clear that there is a need for change and implementation of new processes. Suggest to identify spaces, the inventorying of patrimony, the chance that the patrimony manager may be able to exclusively perform patrimony management tasks and the improvement of communication between servers. There is also a need to do online process as such as the listing of assets under the care of servers. Furthermore, one recommends the CSE actions such as partnerships with existing entities in the University and process mapping, in order to minimize problems of management discontinued.

Keywords: Patrimony Management. Process. CSE. UFSC.

Introdução

A Administração de materiais é uma área da administração que vem ganhando atenção nos últimos tempos. Com base em Hazoff Júnior e Sauaia (2008), ultrapassa a concepção básica de um elemento operacional na instituição, assumindo caráter estratégico, no que tange a gestão dos materiais, desde os suprimentos de consumo, até bens permanentes.

De acordo com Garcia *et al.* (2012), a gestão de materiais é um processo no qual se planeja, executa e controla, em condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de materiais, partindo das especificações dos artigos a serem comprados até a entrega dos produtos. Salienta-se que a administração de recursos materiais tem sido motivo de preocupação. Ao analisar o setor público, os orçamentos restritos, demandam maior controle dos materiais, tanto bens permanentes quanto de consumo, a fim de evitar a falta dos mesmos aos funcionários e clientes.

Desta forma, verifica-se que uma empresa precisa se organizar e desenvolver mecanismos de planejamento, controle, avaliação, acompanhamento e manutenção de seus bens e materiais, definir responsáveis para essas atividades, com intuito de conhecer precisamente os recursos existentes e disponíveis. (GARCIA *et al.*, 2012).

Contudo, elaborar procedimentos por mera rotina, pode não trazer benefícios. Por isso é importante, além de planejar, implementar e acompanhar os métodos propostos, buscando sempre adaptá-los à realidade da organização e melhorá-los continuamente.

No contexto da UFSC, de acordo com seu site institucional, verifica-se que a entidade foi criada em dezembro de 1960 e teve como fundamento legal para sua origem a Lei n. 3849, de 18 de dezembro de 1960. Atualmente é dividida em 4 campi, Araranguá, Curitiba, Florianópolis e Joinville. Sendo constituída por 11 centros de ensino, os quais se consolidam, em geral, pelos cursos de graduação, pós graduação e os departamentos dos cursos.

Com foco no CSE, basicamente é constituído pelos departamentos de Ciências Contábeis, Ciências da Administração, Ciências Econômicas/Relações Internacionais e Serviço Social. Dos quais fazem parte 209 servidores, entre docentes e técnicos administrativos.

Atualmente o CSE e seus servidores enfrentam um grave problema em relação a seus bens patrimoniais, com o acúmulo de móveis nas dependências do centro. Além de problemas na gestão patrimonial, tanto nos processos atuais, quanto na comunicação com os servidores.

Nesse sentido, busca-se analisar o processo de gestão patrimonial no Centro Socioeconômico da UFSC, a fim de identificar falhas, propor melhorias e minimizar, se possível extinguir, dificuldades enfrentadas pelo CSE e servidores.

1. Fundamentação

Atualmente a área de administração de materiais vem ganhando força e se tornando cada vez mais importante no contexto organizacional. Segundo Pozo (2010), apesar de ser uma atividade realizada desde os primórdios da administração e visível em todos os cantos do contexto organizacional, começou a ter impulso com a difusão da abordagem logística no cenário mercadológico. Consequentemente, foi adquirindo importância, quando se percebeu sua função no atendimento as necessidades e expectativas do cliente. Nesse sentido, importante destacar, de acordo com Hazoff Júnior e Sauaia (2008), que a área de materiais ampliou seu horizonte operacional para uma dimensão estratégica.

Com base em Arnold (1999), basicamente a administração de materiais é definida como uma função coordenadora, responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais, cujos objetivos são otimizar o uso dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor.

Pozo (2010, p. 16), afirma que “a procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem se tornado a preocupação dos gerentes modernos e com visão para as realidades do mercado”. Com o passar dos tempos, a busca incessante de vantagem competitiva fez com que se explorassem os distintos recursos disponíveis e necessários no âmbito empresarial. Os quais, segundo Martins (2009), podem ser distinguidos em cinco tipos: materiais, patrimoniais, financeiros, humanos e tecnológicos.

Os resultados podem ser muito significativos com o gerenciamento adequado dos recursos existentes na empresa. Nesse contexto, a administração patrimonial cada vez mais é foco de estudos por parte dos gestores. Uma empresa precisa se organizar e desenvolver mecanismos de planejamento, controle, avaliação e manutenção de seus bens e definir responsáveis pelo controle dos mesmos, a fim de controlar com exatidão o que a entidade possui e assim otimizar o uso de seus bens patrimoniais. (SANTOS, 2012).

Aos poucos a ideia de que patrimônio é uma atividade secundária, está ficando de lado, pois cada vez mais os dirigentes se defrontam com a questão de investir ou não em bens de capital e se questionam sobre a viabilidade de comprar ou locar um equipamento. (SANTOS, 2012).

Santos (2012, p. 17), define a administração patrimonial como “sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da instituição”. Segundo o autor, essas atividades tratam-se do cadastramento, emplaquetamento, distribuição, responsabilidades, recolhimento, redistribuição, inventários, alienações, baixas, recebimento (ou acompanhamento).

Com base em Bernardes (2009), empresas públicas e privadas, em busca de melhorar o controle dos bens materiais e patrimoniais, buscam apoio na tecnologia e desenvolvem seus próprios sistemas para melhorar a gestão. Nesse contexto verifica-se a importância dos sistemas de tecnologia da informação para uma empresa, no que tange o exercício de suas funções e alcance dos objetivos organizacionais.

Percebe-se significativo aumento nos investimentos em sistemas de informação, por causa do seu papel estratégico numa empresa à medida que a capacita e propõe mudanças na reformulação dos processos internos e dos relacionamentos externos (XAVIER E DORNELAS, 2006).

De acordo com Paschoal e Castilho (2010), as empresas têm avançado no desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão de materiais, com código de barras e leitoras ópticas, pelo fato de permitirem maior controle na compra e distribuição de materiais, além de contribuir para a redução dos custos. Em relação à identificação de bens, o RFID é considerado uma tecnologia de ponta.

Segundo Laudon e Laudon (2010), o desenvolvimento de um sistema não é só uma questão de instalar hardwares e softwares é necessário lidar com os novos processos organizacionais que a solução implicará.

Com base em Oliveira (2009), para desenvolver e implementar processos, prosseguindo com a mudança organizacional, é possível considerar cinco fases básicas, sempre adaptando conforme o contexto de cada organização. São elas: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação.

Importante destacar que o envolvimento das pessoas no processo de implementação de um sistema de gestão, maximiza as chances de sucesso para o que se está propondo. Desta forma é fundamental a dedicação, disponibilidade e esforço por parte de todos os envolvidos no processo. (FRAGA *et al.* 2012).

2. Metodologia

De acordo com Vergara (2013), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e meios. Neste estudo, o fim é caracterizado por uma pesquisa descritiva. Quanto aos meios, realizou-se pesquisa documental, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso no CSE.

O universo de estudo é composto por todos os servidores do CSE, os quais totalizam 209 pessoas. Em relação a amostra, o nível de confiança dos resultados obtidos é de 90%, com 79 questionários aplicados aos servidores. Em complemento a coleta dos dados primários, foi realizada entrevista com o agente patrimonial do CSE.

Para Análise e interpretação dos dados, utilizaram-se meios de natureza qualitativa, com a seleção, codificação e a apresentação dos mesmos em quadros e tabelas e com suporte do software Atlas ti. Além disso, meios de natureza quantitativa, por utilizar procedimentos estatísticos de análise, principalmente com a correlação e regressão de variáveis, com apoio do software SPSS.

3. Análise dos dados

De forma geral, verifica-se que o CSE executa atividades que interagem direta e indiretamente à gestão patrimonial, no entanto, torna-se necessário implementar algumas ações, a fim de consolidar uma efetiva gestão patrimonial.

Em complemento a essas atividades necessárias, o centro enfrenta algumas dificuldades político legais, além de forte influencia de outras estruturas da Universidade, as quais impactam no desempenho das atividades de gestão patrimonial exercidas pelo CSE.

Entre essas dificuldades, ressalta-se a ausência de um setor de patrimônio no centro sócio econômico e o desenvolvimento das atividades de patrimônio em paralelo a outras responsabilidades desvinculadas da área de administração patrimonial.

Salienta-se que em toda Universidade a gestão do patrimônio ocorre pelo Departamento de Gestão Patrimonial – DGP, o qual descentralizou suas obrigações por meio do agente patrimonial em cada centro, delegando algumas atribuições, mas que a princípio não se encontram estruturadas e padronizadas em toda universidade.

Nesse sentido, cada centro de ensino se organiza conforme competências e estrutura disponível, buscando atender as exigências do DGP e seus clientes internos, principalmente os servidores. Com foco no CSE, verifica-se um total de 209 servidores alocados entre os departamentos e áreas auxiliares. Dos quais, 79 participaram da amostra da pesquisa, cujas características podem ser analisadas nos gráficos 1 e 2:

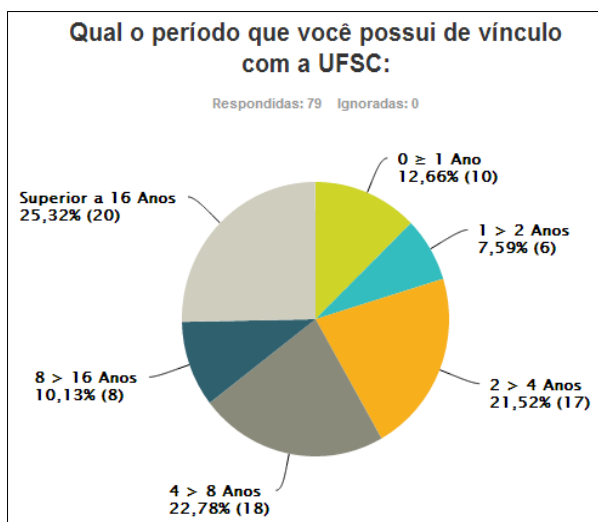


Gráfico 1 – Período de Vínculo com a UFSC.
Fonte: Elaborado pelo Autor

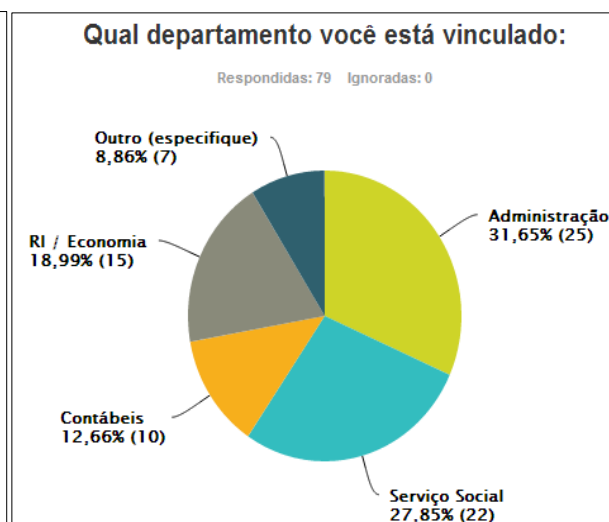


Gráfico 2 - Vínculo dos respondentes por Departamento.
Fonte: Elaborado pelo Autor

Responderam o questionário 15 técnico administrativos, 5 professores substitutos, 55 professores efetivos e 5 pesquisadores. Nota-se um público heterogêneo e de relevada importância para pesquisa, possibilitando adquirir distintas opiniões entre os departamentos e obter resultados mais próximos da realidade do CSE. É relevante também o tempo de atuação dos participantes, possibilitando maior precisão nas opiniões referente ao CSE.

A respeito da gestão patrimonial do Centro, verifica-se a execução de algumas atividades pelo agente patrimonial. Ressalta-se que estas atividades são delegadas pelo DGP e consistem nas ações descritas no quadro 1:

Quadro 1 - Atividades vinculadas a Gestão Patrimonial no CSE.

Atividades	Descrição
Emitir Termo de Transferência.	Utilizado para transferir a carga de bens patrimoniais de um servidor a outro
Emitir Termo Circunstanciado Administrativo (TCA).	Utilizado para apurar sobre a ausência de determinado bem patrimonial que se encontra sob a carga de um servidor.
Emitir CND em relação à carga de bens patrimoniais.	Declaração que não há pendências junto a UFSC, em relação a carga de bens patrimoniais. Emitida para servidores, que por algum motivo se desligarão da UFSC, como vacância do cargo, aposentadoria, transferência Institucional.
Desenvolver ações para segurança patrimonial.	Atuar em conjunto com a empresa de Vigilância privada na UFSC, oferecendo acesso e informações, para estimular e fortalecer a segurança no Centro.
Promover a manutenção de bens patrimoniais.	Comunicação com a Prefeitura da UFSC, com intuito de encaminhar e retirar bens recuperáveis para conserto.
Acompanhar o recebimento de bens patrimoniais no CSE.	Na aquisição de bens patrimoniais destinados ao CSE, a fim de garantir que o item solicitado, seja entregue adequadamente em quantidade e descrição.
Comunicar-se com o DGP para recolhimento de bens.	Solicitar o recolhimento de bens inservíveis, para realizar a baixa patrimonial.
Cumprir com os registros no sistema de Patrimônio e documentos impressos.	Em todas as ações desenvolvidas que necessitem registro em documento ou no sistema, é feito o registro do início ao fim. Desde a inserção de dados no sistema ao envio de documentos ao DGP
Otimizar o uso de bens patrimoniais.	A fim de amenizar o acúmulo de bens na estrutura do CSE, ações são desenvolvidas para reaproveitar bens ociosos, por meio do BRECHÓ do CSE, link: http://portal.cse.ufsc.br/brechó

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tais atividades estão vinculadas ao processo de gestão patrimonial, Santos (2012), evidencia que a gestão patrimonial se constitui pela sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da instituição. Com

base em Bernardes (2009), Santos (2012), essas atividades são compreendidas pelo Recebimento ou acompanhamento; cadastramento, etiquetagem, distribuição, recolhimento, redistribuição, movimentação física e lógica, inventários, preservação, alienação, baixa, indicação de responsáveis, emissão de termos, controle e gerenciamento.

No entanto, verificam-se falhas que se corrigidas, poderiam melhorar a gestão patrimonial no CSE, conforme descritas no quadro 2:

Quadro 2 - Aspectos falhos na gestão patrimonial do CSE.

ASPECTOS FALHOS	DESCRIÇÃO DETALHADA
Ausência de foco no desenvolvimento de atividades de gestão patrimonial pelo agente patrimonial no CSE.	Além das funções patrimoniais, cabe ao responsável patrimonial no CSE demais atividades administrativas do Centro. De acordo com Santos (2012) o sucesso da gestão patrimonial, depende do foco oferecido a este modelo.
Ausência de ações que busquem maximizar a vida útil dos bens patrimoniais.	Não há instruções de uso e preservação de equipamentos e demais bens patrimoniais. 51,90% dos respondentes demonstram estar dispostos a ler manual de instrução e 75,95% consideram importante esse tipo de ação.
Ausência de divulgação aos servidores, sobre os responsáveis por funções de administração patrimonial no CSE.	34,17% dos respondentes evidenciam dúvidas em relação a quem recorrer no CSE ou onde recorrer, sobre assuntos relacionados à gestão patrimonial. Além disso, 64,56% consideram importante saber essa informação.
Ausência de divulgação aos servidores, sobre as atividades de gestão patrimonial, exercidas pelo CSE.	Apenas 31,64% dos respondentes evidenciam saber do que se trata o Brechó do CSE, uma atividade de relevada importância frente ao contexto atual de dificuldades enfrentadas pelo CSE. Outra atividade de extrema importância é o inventário, 67,09% conhecem a necessidade do CSE em realizar tal procedimento. Ressalta-se que todos precisam saber a necessidade do CSE em inventariar sala por sala, a fim de minimizar possíveis resistências e fortalecer a presença do servidor em sala para execução do procedimento. Salienta-se que 63,29% consideram importante conhecer as atividades de Gestão patrimonial.
Ausência de divulgação aos servidores, sobre os bens patrimoniais que estão sob sua carga.	O principal responsável pela preservação dos bens patrimoniais são os responsáveis diretos pelos mesmos, representados por servidores. Contudo as respostas demonstram que apenas 49,36% dos respondentes conhecem com clareza, quais bens estão sob sua carga.
Ausência de ações que busquem conscientizar os servidores quanto à importância de suas ações ao bom desempenho da Gestão Patrimonial no CSE.	Apesar de 73,41% dos respondentes reconhecerem a importância de suas ações para bom desempenho da gestão patrimonial, a prática deixa a desejar. Uma importante ação para manter o controle dos bens é alertar ao CSE quando uma etiqueta está sob risco de extravio. Contudo, as respostas evidenciam que apenas 51,90% dos respondentes, avisam a secretaria sobre o problema.
Problemas na organização da estrutura física do Centro.	Ambientes não identificados ou com identificação pouco precisa, prejudicando no registro da localização dos bens.
Inventário de bens por Amostragem	O inventário não é feito por verificação <i>in loco</i> , mas por dados do sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito dos aspectos falhos vinculados diretamente ao CSE, cabe salientar dois pontos. Primeiramente a falta de divulgação dos bens sob responsabilidade dos servidores. Percebe-se que a necessidade dos servidores em ter informações sobre esses bens, não estão relacionadas ao fato de conhecer os processos de gestão patrimonial, mas sim pelos problemas que esse desconhecimento pode ocasionar a si mesmo, como quando for necessária uma transferência, vacância, aposentadoria. Na Tabela 1 é possível constatar essa afirmação:

Tabela 1 - Motivo para conhecimento de bens sob a carga dos servidores.

Correlations		
		6.6.Conhece com clareza quais bens estão sob sua Carga
Pearson Correlation	6.6.Conhece com clareza quais bens estão sob sua Carga	1,000
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,502
	6.7.Sabe os problemas que podem ocorrer caso desconheça a localização de bens sob sua Carga	,903
Sig. (1-tailed)	6.6.Conhece com clareza quais bens estão sob sua Carga	.
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,195
	6.7.Sabe os problemas que podem ocorrer caso desconheça a localização de bens sob sua Carga	,018

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio do software SPSS.

Em segundo, importante destacar sobre a conscientização dos servidores. A falta desse procedimento impacta negativamente na atitude destes em cumprir com suas responsabilidades. Conforme a Tabela 01, atualmente se interessa por alguns procedimentos por conhecer problemas que podem ocorrer a sua pessoa. Contudo, não há relação, quando se trata em cumprir com suas responsabilidades, pela importância de suas ações para o sucesso da gestão patrimonial. Tal afirmação pode ser constatada na Tabela 2:

Tabela 2 - Variáveis Vinculadas a Responsabilidades dos Servidores.

Regression

[DataSet1] C:\Users\eduardo\Desktop\TCC.sav

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	6.9.Sempre avisa o CSE quando uma etiqueta de patrimônio está sob risco de extravio., 5.5.Manter contato com a Secretaria do CSE ao se desfazer de um bem, 5.3. Comunicar a Secretaria do CSE nas situações de transferência s de bens ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: 5.2.Suas ações em relação a cumprir os procedimentos de GP

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,945 ^a	,892	,568	9,213	,892	2,756	3	1	,411

a. Predictors: (Constant), 6.9.Sempre avisa o CSE quando uma etiqueta de patrimônio está sob risco de extravio., 5.5.Manter contato com a Secretaria do CSE ao se desfazer de um bem, 5.3.Comunicar a Secretaria do CSE nas situações de transferências de bens

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio do software SPSS.

Importante evidenciar que com a pesquisa no CSE, foi possível perceber falhas existentes em outros setores no âmbito da UFSC e no próprio DGP, as quais impactam diretamente no desempenho da gestão patrimonial do centro. Conforme pode ser visto no quadro 3 e 4:

Quadro 3 - Aspectos falhos na gestão patrimonial do CSE, devido aspectos inerentes ao DGP.

ASPECTOS FALHOS	DESCRIÇÃO DETALHADA
Ausência de um setor de patrimônio nos centros ou um responsável por desenvolver exclusivamente atividades de gestão patrimonial.	As atividades de gestão patrimonial não recebem a devida atenção, sendo misturadas com demais atividades administrativas.
Procedimentos importantes de gestão patrimonial não são executados.	Ações junto aos servidores que não cumprem com suas responsabilidades ou procedimentos em relação a gestão patrimonial; Há pouco ou nenhum suporte aos centros em relação ao recolhimento e desfazimento de bens patrimoniais.
Desconhecimento dos responsáveis por determinados bens patrimoniais existentes no CSE.	Política de responsabilidade dos bens patrimoniais, junto ao CSE, está focada no agente patrimonial do próprio Centro e não nos servidores que possuem bens sob sua carga, sendo que estes são os principais interessados a respeito da preservação e controle dos bens sob sua responsabilidade, devido aos problemas que podem ser incorridos a sua pessoa, na omissão desse controle.
Ausência de padronização das atividades de gestão patrimonial nos Centros.	Cada centro desenvolve suas atividades de gestão patrimonial, cuja principal obrigação se resume no envio do inventário anual do centro ao DGP. Nesse sentido, cada centro se organiza da maneira que compreende ser melhor, de acordo com sua capacidade e competências.
Políticas de controle dos bens patrimoniais não precisas.	Cabe ao CSE enviar um inventário anual ao DGP por ano, mesmo que por amostragem.
Base de dados não fidedigna.	Informações cadastradas no sistema patrimonial são divergentes da realidade. Também ocorre de informações importantes não serem cadastradas, como o número de série de equipamentos, por exemplo.
Ausência de Políticas de Capacitação e desenvolvimento.	Muitos dos problemas evidenciados, podem ser minimizados com a capacitação de funcionários e servidores em geral, vinculados as atividades de patrimônio na UFSC, principalmente com a operação dos sistemas de informação existentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 - Aspectos falhos na gestão patrimonial do CSE, devido aspectos inerentes à UFSC.

ASPECTOS FALHOS	DESCRIÇÃO DETALHADA
Descontinuidade de Gestão.	Não há políticas que determinam a continuidade de procedimentos de gestão patrimonial em cada centro. No sistema atual, gestão de patrimônio descentralizada nos centros, o processo poderá ser todo modificado com a troca do gestor.
Ausência de um Sistema ERP funcional.	Os sistemas não interagem de forma eficiente e eficaz, principalmente em relação ao fluxo de informações entre setores. Demandando cadastramento manual de informações já existentes no sistema, consequentemente originando informações ambíguas e com grandes chances de erros. Importante ressaltar os prejuízos incorridos, como a perda de tempo, desvio de atenção de outros setores, atrasos no andamento de atividades, entre outros.
Atuação inadequada de setores de apoio.	Por exemplo, a prefeitura da UFSC, o qual não oferece suporte adequado em relação à manutenção dos bens. Possivelmente, devido a problemas na gestão.
Contratos fechados sem atenção a detalhes.	Parcerias com setores de apoio como o NUMA, mas que devido à especificação contratual, atua de forma limitada sem oferecer suporte, de acordo as reais necessidades da gestão patrimonial; Isso se deve a contratos de manutenção com pontos falhos, Redigidos incorretamente, os quais impedem otimizar a manutenção de bens patrimoniais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com destaque sobre as falhas vinculadas ao sistema de informação, Xavier e Dornelas (2006) enfatizam que a tecnologia é crucial para obter vantagem competitiva e os sistemas de informação são importantes elementos para o diferencial competitivo, por meio de estratégias de reformulação dos processos internos e dos relacionamentos externos.

Bernardes (2009) esclarece que os sistemas de informação são importantes para uma empresa exercer suas funções e alcançar seus objetivos organizacionais. Contudo, a UFSC mantém em funcionamento um sistema o qual apresenta falhas no contexto da gestão patrimonial, com informações desatualizadas, integração ineficiente e ineficaz e ausência de informações, o que prejudica no desempenho da gestão patrimonial.

Com o levantamento dessas falhas é possível identificar os procedimentos necessários ao CSE, de acordo com o limite de decisão do centro, para estabelecer uma gestão patrimonial eficaz, conforme evidenciado no quadro 5:

Quadro 5 - Procedimentos necessários para uma gestão eficaz no CSE.

AÇÕES	MOTIVOS
Organizar a identificação de salas	Identificação dos locais, salas, espaços em geral, de forma precisa, a fim de permitir que os ambientes sejam inventariados e que seja registrado a posição dos bens. Para que em futuros inventários seja possível verificar a localização correta, mesmo que ocorram movimentações internas.
Inventariar bens <i>in loco</i> .	I - Possibilitará conhecer a real situação dos bens existentes no CSE, bem como ter melhor percepção das necessidades de determinados servidores em relação a bens patrimoniais. Assim, talvez seja possível otimizar a distribuição de bens ociosos, oferecendo bens disponíveis diretamente a servidores com necessidades específicas; II - Possibilitará evidenciar com precisão bens ociosos, recuperáveis e antieconômicos, possibilitando informações úteis ao processo decisório no DGP; III - Fornecerá um excelente conteúdo de informações em relação aos bens patrimoniais existentes no centro. Em paralelo a ações complementares, como parcerias com Fundações, por exemplo, abrirá portas para ampliar o desempenho das atividades de gestão patrimonial do centro, como otimizar o uso de bens patrimoniais, atender demandas existentes, melhorar o aspecto visual do CSE; IV - Consistirá num primeiro passo para a UFSC realizar sua prestação de contas, em nível de bens patrimoniais, de forma precisa e mais fidedigna, em detrimento a metodologia por amostragem.
Determinar a atuação do agente patrimonial de forma exclusiva às funções do patrimônio.	Permitirá focar na função, executar com maior qualidade as atividades do patrimônio e disponibilizar a devida atenção aos clientes internos, no caso os servidores. Além disso, uma atenção exclusiva a essa função, propiciará e aumentará as chances de desenvolver procedimentos alternativos frente às dificuldades atuais.
Desenvolver a comunicação junto aos servidores.	Conscientizar servidores a respeito de suas responsabilidades; Evidenciar direitos e deveres; Demonstrar as pessoas responsáveis por funções patrimoniais, isso evitará resistências por parte de servidores, na execução de atividades como o inventário, por exemplo. Também criará um ambiente mais amistoso tornando o processo de comunicação eficaz, pois poderá se comunicar diretamente com o responsável de determinada função e minimizará as chances de não ter o retorno frente a sua solicitação. Com base nos questionários, apenas 58,22% afirmam como positivo o retorno frente suas solicitações com relação às atividades de gestão patrimonial.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

De acordo com Santos (2012), para que ocorra efetividade na gestão patrimonial de uma empresa é importante que haja foco no desenvolvimento das atividades. Contudo, percebe-se que se misturam os procedimentos de gestão patrimonial com outras atividades, além disso, algumas ações não são executadas, como o inventário, por exemplo.

Medeiros; Melo e Jeunon (2007) evidenciam que a função do inventário, pode ser um importante elo para iniciar o desenvolvimento de outras funções. Possibilita detectar bens que já não possuem utilidade, materiais inservíveis de cunho ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável. E assim desencadeia diversas outras ações como o desfazimento, emissão de termos, doações, manutenções, redistribuições, baixas, entre outras atividades.

Os servidores, os quais poderiam exercer certa barreira na execução desta atividade, compreendem a necessidade de inventariar os bens em sua sala, principalmente por reconhecer que tal atividade faz parte do processo de gestão patrimonial e pela sua influência para que esta atividade seja executada, conforme pode ser analisado na Tabela 3:

Tabela 3 - Aceitação do inventário das salas.

Correlations		
	6.10.Sabe a necessidade que a Secretaria Administrativa do CSE possui de inventariar bens	
Pearson Correlation	6.10.Sabe a necessidade que a Secretaria Administrativa do CSE possui de inventariar bens	1,000
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,937
	5.2.Suas ações em relação a cumprir os procedimentos de GP	,927
Sig. (1-tailed)	6.10.Sabe a necessidade que a Secretaria Administrativa do CSE possui de inventariar bens	.
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,009
	5.2.Suas ações em relação a cumprir os procedimentos de GP	,012

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio do software SPSS.

Além das atividades necessárias, torna-se importante buscar meios para mudar a concepção atual frente a responsabilidade dos bens patrimoniais. Percebe-se a atuação do CSE como único responsável pela integridade e controle dos bens. No entanto, o maior interessado é o próprio servidor que possui determinado bem em sua carga. Desta forma, bens de uso restrito a determinado servidor e sua equipe, demandam do servidor o dever de controlar, zelar e repassar as informações dos bens ao CSE. Nos casos em que ocorre uso coletivo, dividem-se as responsabilidades do servidor com o CSE, onde o centro deve atuar como um parceiro no controle e zelo.

Para isso, a comunicação com os servidores do centro se torna fundamental, principalmente com a divulgação de informações e conscientização. Nesse sentido, o manual de procedimentos de gestão patrimonial pode ser um importante aliado. De acordo com Santos (2012) este documento é fundamental para dirimir quaisquer dúvidas sobre os procedimentos a serem executados no âmbito da gestão patrimonial.

Com base nos dados obtidos junto aos respondentes, verifica-se que distintas variáveis explicam com forte relação a disposição dos servidores para a leitura de um manual de procedimentos patrimoniais, conforme pode ser verificado na Tabela 4:

Tabela 4 - Disposição para leitura de manuais.

Correlations		
		6.3.Está disposto a ler manuais de orientação sobre uso de equipamentos
Pearson Correlation	6.3.Está disposto a ler manuais de orientação sobre uso de equipamentos	1,000
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,952
	5.2.Suas ações em relação a cumprir os procedimentos de GP	,931
	5.6.Desenvolver campanhas para preservação e uso adequado dos bens	,944
	6.7.Sabe os problemas que podem ocorrer caso desconheça a localização de bens sob sua Carga	,866
Sig. (1-tailed)	6.3.Está disposto a ler manuais de orientação sobre uso de equipamentos	.
	5.1.Conhecer sobre os processos de gestão patrimonial no CSE	,006
	5.2.Suas ações em relação a cumprir os procedimentos de GP	,011
	5.6.Desenvolver campanhas para preservação e uso adequado dos bens	,008
	6.7.Sabe os problemas que podem ocorrer caso desconheça a localização de bens sob sua Carga	,029

Fonte: Elaborado pelo autor por meio do software SPSS.

Salienta-se a necessidade de planejar em detalhes o desenvolvimento das ações propostas e envolver os servidores no processo de implementação das mudanças, a fim de colher melhores resultados. Segundo Fraga *et al.* (2012), o envolvimento das pessoas no processo de implementação maximiza as chances de sucesso para o que se está propondo. De acordo com Xavier e Dornelas (2006) a mudança deve ser precedida de um planejamento, o qual defende a proposta e evidencia sua necessidade e vantagens.

É importante preparar a organização para o que virá, por meio de um contexto de mudança. O gestor precisa atuar como guia, agente da mudança, identificar e disseminar os novos valores, atitudes e comportamentos, para que os demais colaboradores possam internalizar tais princípios e contribuir positivamente no processo de mudança (XAVIER E DORNELAS; 2006).

Além destas atividades essenciais para a eficácia da gestão patrimonial no CSE, existem ações complementares que se implementadas poderão melhorar positivamente o processo de gestão patrimonial no centro, conforme pode ser visto no Quadro 6:

Quadro 6 – Procedimentos Complementares.

AÇÕES	MOTIVOS
Efetuar procedimentos Online.	62,02% dos respondentes, posicionam-se de forma positiva sobre a preferência da execução de procedimentos que sejam por meio eletrônico do que por documentação impressa. Nesse sentido, o CSE poderia disponibilizar lista de bens patrimoniais sob a carga de servidores do CSE via Online, por e-mail ou tornar disponível o acesso via página na WEB. De acordo com os respondentes 88,61% gostariam de ter acesso online a respeito dos bens patrimoniais que estão sob sua responsabilidade.
Realizar parcerias com entidades existentes na estrutura da UFSC.	Verificou-se na entrevista muitas dificuldades sofridas pelo CSE, entre elas o processo de manutenção de equipamentos. Nesse sentido, sugere-se ao CSE desenvolver parcerias com laboratórios da UFSC, Fundações e demais entidades, principalmente em relação à manutenção dos bens. Existem muitos convênios de projetos entre Fundações e a UFSC. Diversos desses projetos têm seu período de conclusão finalizado, com sobra dos recursos públicos financiadores, os quais retornam as contas públicas. Desta forma, projetos próximos da data limite, poderiam ter seus recursos utilizados pelo CSE na manutenção de equipamentos. Salienta-se que muitos desses projetos não dispõem de rubricas para aquisição de equipamentos, contudo possuem rubrica para compra de materiais de consumo e prestação de serviço, dentre eles, manutenção de bens em geral. Assim é possível reaproveitar itens parados no CSE e até realizar a manutenção dos mesmos.
Divulgar Bens Recuperáveis.	Além do Brechó do CSE para divulgar bens Ociosos, importante existir uma divulgação dos bens recuperáveis. E ampliar essa divulgação tanto do BRECHÓ do CSE quanto dos bens recuperáveis, para toda a extensão da UFSC. Conforme explícito no campo de parcerias com entidades da UFSC, percebe-se que muitos projetos oferecem recursos para material de consumo e serviços. Contudo pesquisadores e servidores não dispõem de recursos para aquisição de bens permanentes e equipamentos, sendo uma solução aproveitar um bem recuperável e arrumá-lo. Isso possibilitará o desenvolvimento do projeto, execução das atividades, além de incorrer em menores custos, comparado com a aquisição de bens novos.
Mapear processos de Gestão patrimonial no CSE, plano de ações e melhorias.	Além da elaboração de um manual de gestão patrimonial de forma enxuta e compreensível aos servidores do CSE, torna-se importante mapear as atividades a fim de minimizar os prejuízos causados com as trocas de gestão na Universidade. Sob a presença de um plano de ação estruturado, com informações sobre o que precisa ser melhorado em relação à gestão patrimonial, aumentam as chances de continuidade na proposta de atuação, ou ainda auxiliar na ação dos novos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Conclusões

Percebe-se que o CSE executa algumas atividades condizentes com os pressupostos da gestão patrimonial, conforme descritas no quadro 1. No entanto, tratam-se de ações básicas, longe de consolidar um efetivo processo de gestão patrimonial.

Esta percepção se constitui, pois, com base nos dados primários, verificam-se falhas em nível do CSE, DGP e da própria UFSC. No CSE os problemas se configuram pela necessidade do agente patrimonial desenvolver outras atividades fora do contexto da administração patrimonial. Além disso, não se realiza ações com intuito de maximizar a vida útil dos bens patrimoniais; não está claro a todos quem é o responsável pelas funções patrimoniais no centro; não ocorre comunicação efetiva com os servidores sobre assuntos como: carga patrimonial de cada um, responsabilidades do agente patrimonial, importância da gestão patrimonial;

Também há problemas de infraestrutura, com a falta de identificação de salas; Além de atividades que não são realizadas ou atividades que são realizadas, porém de forma superficial, como a confecção de inventários dos bens patrimoniais por amostragem, o que não garante precisão das informações.

No que tange o DGP, as principais falhas se consolidam com o pouco suporte oferecido ao CSE, em procedimentos de recolhimento e recebimento de bens sob a carga de servidores e pelo fato de descentralizar o processo de controle dos bens patrimoniais nos centros, por meio da figura do agente patrimonial, mas sem realizar políticas de gestão patrimonial padronizadas a todos os centros de ensino na UFSC.

Quanto às falhas oriundas da UFSC, que afetam ao CSE, a troca de gestão normalmente não oferece prosseguimento no processo atual de gestão dos bens patrimoniais adotadas no centro. Além disso, ocorre uma atuação inadequada dos setores de apoio, como a manutenção, sendo ineficiente e ineficaz. Ressalta-se ainda problemas com o sistema de informação utilizado na universidade, o qual não funciona de forma integrada entre os setores e departamentos, além de possuir muitas informações desatualizadas.

Com o conhecimento das falhas e a influência negativa destas na consolidação da gestão patrimonial no CSE, foi possível evidenciar procedimentos necessários para Gestão dos bens patrimoniais. Estes são descritos com base na situação atual de organização da gestão patrimonial do centro e se constituem nos primeiros passos para desenvolver a prática de uma gestão patrimonial eficaz.

Trata-se da reestruturação física do CSE, com a identificação correta de local, salas e espaços em geral; inventariar os bens patrimoniais com maior precisão e em períodos adequados, sob a presença do servidor no local; possibilitar que o agente patrimonial exerça exclusivamente as atividades de gestão patrimonial; ampliar e melhorar o processo de comunicação junto aos servidores, com a conscientização sobre suas responsabilidades, divulgação de direitos e deveres e demonstração dos bens sob a carga dos mesmos.

Importante destacar em relação a comunicação com os servidores, sobre a cultura atual no CSE a respeito das responsabilidades dos bens patrimoniais. Atualmente é pouco o nível de preocupação de um servidor para com os bens registrados sob sua carga. Em contrapartida, o agente patrimonial do CSE, oferece atenção excessiva de cuidado dos bens tombados pela UFSC. É necessário mudar essa concepção e estimular o senso de responsabilidade dos servidores, pois, a princípio, são quase nulas as ações incorridas aos servidores, caso não saibam localizar certos bens sob sua carga.

Com a consolidação da base, por meio desses procedimentos necessários, sugerem-se procedimentos complementares, a fim de tornar mais eficiente o processo de gestão patrimonial no CSE. Com a informatização de alguns procedimentos, como a divulgação de bens sob a carga de servidores; realizar parcerias junto a entidades existentes na estrutura da UFSC, como laboratórios e fundações; realizar a divulgação de bens recuperáveis, assim como ocorre com os bens ociosos; mapear os processos de gestão patrimonial, a fim de minimizar os problemas oriundos da descontinuidade de gestão e otimizar a disseminação de informações a novos colaboradores.

Ressalta-se que as parcerias com fundações, laboratórios e demais estruturas existentes na UFSC, surgem como uma alternativa no desfazimento dos bens, ociosos e recuperáveis, bem como na manutenção de bens utilizados pelo próprio CSE. Todos estes, atualmente refletem um problema grave no Centro Socioeconômico, pois muitos se encontram acumulados em corredores e salas de aula, ou sem utilidade em salas de professores.

Importante evidenciar também que a eficácia da gestão patrimonial no CSE é afetada não só pela ausência de procedimentos-chaves, mas com empecilhos e problemas atrelados a UFSC e ao DGP, os quais influenciam negativamente para a existência de gestão patrimonial no centro. A partir das sugestões evidenciadas nesse trabalho, bem como melhoria dos atuais processos com a inserção de novas atividades, será possível iniciar os primeiros passos para uma cultura de gestão patrimonial efetiva.

Contudo, verifica-se a necessidade de mudanças de gestão, as quais ultrapassam as fronteiras do CSE. Nesse sentido, cabe planejar e desenvolver novas políticas no âmbito da

UFSC e DGP, a fim de corrigir irregularidades e promover um verdadeiro modelo de gestão patrimonial, com procedimentos e responsabilidades executadas de forma eficiente e eficaz, buscando a otimização e o uso sustentável dos bens patrimoniais, além da economia dos recursos públicos, com a redução de gastos desnecessários.

Nesse sentido, torna-se oportuno realizar pesquisas futuras nos outros centros da Universidade, no DGP e nas demais estruturas da UFSC, cujas funções interagem direta ou indiretamente com procedimentos de gestão patrimonial na Universidade. A fim de identificar falhas, promover correções e ações alternativas, buscando desenvolver a prática efetiva de um modelo de gestão patrimonial em toda universidade, aproveitando dos benefícios e vantagens que esta área pode oferecer.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais: uma introdução. São Paulo (SP): Atlas, 1999. 521p. ISBN 8522421692

BERNARDES, José Francisco. Administração patrimonial nas instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento [tese]. Florianópolis. 2009. 267p.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da Pesquisa. 2. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2006. 190p. ISBN 9788576050858

FRAGA, Hilda Carolina de Jesus Rios. *et al.* Avaliação da implementação de um sistema de qualidade em um laboratório de pesquisa básica: Viabilidade e impacto Einstein (São Paulo), São Paulo, v.10, n. 4, dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000400016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2013.

GARCIA, Simone Domingues et al . Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. Rev. bras. enferm., Brasília , v. 65, n. 2, Abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672012000200021&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2013.

HAZOFF JUNIOR, Waldemar; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Aprendizagem centrada no participante ou no professor? Um estudo comparativo em Administração de Materiais. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 12, n. 3, Set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2013.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. Sistemas de Informação Gerenciais. 9. ed. rev. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2010. 429p. ISBN 9788576059233

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 3. Ed. rev. e atual São Paulo (SP): Saraiva, 2009. 441p.

MEDEIROS, Nilcéia Lage; MELO, Alfredo Alves de Oliveira; JEUNON, Ester Eliane. A classificação de acervos bibliográficos em bibliotecas de órgãos do judiciário: bens de consumo ou permanentes?. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 12, n. 2, Ago. 2007.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. 3. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2009. xii, 341p. ISBN 9788522456895

PASCHOAL, Maria Lúcia Habib; CASTILHO, Valéria. Implementação do sistema de gestão de materiais informatizado do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Rev. esc. enferm. USP [online]. 2010, vol.44, n.4, pp. 984-988. ISSN 0080-6234.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 6. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010. 210p. ISBN 9788522459018.

SANTOS, Gerson dos. Gestão Patrimonial. 4. Ed. ampliada e atualizada. Florianópolis (SC): Secco, 2012. 488p. ISBN 9788598128337

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Site Institucional: Estrutura. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 19 out. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2013. 94 p. ISBN 9788522476053

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 09 nov. 2013.